

# コンビニエンスストア業態における加盟店の自立性と流通チャネルの構造特性（出家健治教授・遠藤隆久教授 退職記念号）

著者	畠山 直
雑誌名	熊本学園商学論集
巻	25
号	2
ページ	235-257
発行年	2021-03-29
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1113/00003468/">http://id.nii.ac.jp/1113/00003468/</a>

〈研究ノート〉

## コンビニエンスストア業態における 加盟店の自立性と流通チャネルの構造特性

畠 山 直

### 目 次

1. 問題の所在
2. コンビニエンスストア加盟店の自立性
  - (1) 森下二次也氏（1960 年）『現代商業経済論』
  - (2) 小売主導型 SCM と流通系列化
3. コンビニエンスストア業態の構造特性
  - (1) 出家健治氏（1997 年）「チェーン・システム型資本蓄積形態」の議論
  - (2) 流通システムの高度化と精緻化 －物理的側面からの検討
4. コンビニエンスストア加盟店における小売ミックス活動
5. 結語

### 1. 問題の所在

わが国のコンビニエンスストア（以下、コンビニと表記）市場は、2018 年にファミリーマートによるサークル K サンクスとの経営統合が行われたことで、セブン-イレブン・ジャパン（以下、セブン-イレブンと表記）、ファミリーマート、ローソンの大手 3 社が売上全体の 9 割以上のシェアを占めるという、他の小売業態にも類をみない寡占市場となった。また、このような業態レベルでの資本の集中が進展した結果として、いまやこれら大手コンビニ・チェーンは、いずれも全国で 1 万店を超える加盟店を組織するほどの規模となっている。<sup>(1)</sup>

だが、そのことと表裏一体的に近年取りざたされるようになっているのがコンビニ・

チェーン内部におけるさまざまな問題である。コンビニ業界を所管する経済産業省の諮問機関「新たなコンビニのあり方検討会」は、2020年2月に『令和の時代におけるコンビニの革新に向けて』と題した報告書を発表しているが、そのなかでコンビニ本部と加盟店との関係性に注目しつつ主として以下のような言及を行っている。<sup>(2)</sup>

第1に、両者の実質的な立場について、現状では本部企業側が圧倒的な優位にあるということ。そのことを踏まえた第2の点として、現在ではフランチャイズ・チェーン（以下、FCと表記）方式が本来もつ双方恩恵的な性格が薄まっているばかりではなく、人手不足の深刻化による長時間営業の不安定化や、他の小売業態の勢力伸長などの環境変化の影響による売上状況の悪化、廃棄ロスの負担問題などのリスクが増大しており、それを加盟店側がほとんど一方的に負う格好となっていること。しかし第3に、こうした問題に対して本部から加盟店への支援が十分になされていないということ、などである。

以上の問題の核心について考えようとするとき、焦点のひとつとなるのは本来双方恩恵的であるはずのFC方式の矛盾であろう。周知のとおり、FC方式は現在のわが国コンビニ業界において主流的に用いられるチェーン・システムである<sup>(3)</sup>。その主な特徴のひとつとして挙げられるのは、本部側の加盟店に対する統制性の強さを基調としながらも、一方で両者間の「共存共栄」や対等性を理念として掲げているということである<sup>(4)</sup>。そして、そのような性格を付与されたFC方式の下で、本部・加盟店間での相応な利益配分について取り決めるために、セブン・イレブンなどの各社で導入されているのが粗利益分配方式である（金2001, 55ページ）。

FC方式と粗利益分配方式は、単純にその枠組みのみをもって運用されれば、異なる経営主体間の結合を約するばかりの無味乾燥なシステムとして作用しかねないものであるといえるであろう。そうした点を考慮すると、人間味や情緒性をもつこれらの理念については、加盟店側の主体性を担保するためにそれらのシステムのなかに埋め込まれた重要な配慮的要素である、と理論上はみなすことができる。だが、上の報告の内容をみると、そのような理念ないしそれに基づく両者間の関係性は、理論的にはともかく実際の運用段階においてはほとんど有名無実化してしまっているということが指摘され得る。

またこの報告からは、店員不足の深刻化に代表されるような、従来はそれほど多く聞かれなかったタイプの問題が近年顕在化すると同時に、廃棄ロス問題などの、これまでも加盟店側での過重負担が指摘されてきた問題について、今なお状況がほとんど改善されていないということが確認できる。これと同様の問題は、例えば1990年代におけるコンビニ本部と加盟店の間での対立事例をとおして多数看取されるが、そのなかにはそうした問題が発端となって係争にまでいったケースも少なからずある（本間ほか1999, 序章, 第1章, 第3章）。そのよ

うな経緯があることを踏まえれば、これらのコンビニ問題の本質は本部・加盟店間での共存共栄と対等性の理念の形骸化に求めることができ、またそれは比較的早い段階から現在にいたるまで業界内で深くに根ざしていたものであるということがいえる。

本稿では、現在の手チェーンに代表されるわが国のコンビニ業界が、その内側でこのように本質的な矛盾を長く宿してきたという理解を前提としながら、主として次の2つの点についての検討を行ってみたい。ひとつはコンビニ本部との関係性という観点からみた場合の加盟店の立場ないし位置づけ、もうひとつは流通チャネルのなかで最も川下に位置する小売段階、すなわち加盟店の段階を強く念頭におきながらみた場合のコンビニ業態の構造特性である。以下では、これらの検討課題について、関わる商業理論を分析軸として用いながらそれぞれの実際の側面について考えたい。

ここで主として着目する商業理論について概略的に提示しておく、まず前者の検討で用いるのは森下二次也氏の商業経済論である。コンビニ本部と加盟店間の関係性をめぐる問題とは、言い換えれば加盟店側の主体性ないし自立性に関わる問題と表現することができよう。その点において森下氏の理論、特にその中核を占める「商業資本の自立性」と流通系列化の議論はコンビニ問題を扱う本研究において基礎的な理解をなし、大きな助けとなるであろう。そして、後者の検討で用いる理論は出家健治氏の「チェーン・システム型資本蓄積形態」の議論である。ここでは、森下氏の理論を発展させながらチェーン・ストア企業の活動特性や優位性を明らかにした出家氏の研究に着目することによって、今日的なコンビニ業態の全体構造について理解の足がかりを得ることができると考える。また、以上を踏まえた上で行うのがコンビニ加盟店を舞台に取り組みされる諸活動、特に立地活動についての検討である。これについては小売ミックス分析に基づく考察を行ってみたい。

このような本稿の立場を示した上で、以下での議論に際して2つの留意点を付しておきたい。第1はここでの「コンビニ」という語句の用法である。これについては、現在の業界上位3社に代表される大手コンビニ・チェーンを便宜的に意味するものとする。また「本部」や「加盟店」という語句についても同様に、前者は大手本部企業を、後者はそれら大手チェーンに加盟する店舗をそれぞれ想定しながら用いるものとする。第2は本稿の研究目的である。上述のとおり、ここでの主たる目的はわが国コンビニ業態について関わる主要な商業理論を交えながら考えることにある。したがって本研究は、近年コンビニ業界で表面化している諸問題に対する直接的な答えを用意するものではないということを念のため断っておきたい。

## 2. コンビニエンスストア加盟店の自立性

### （1）森下二次也氏（1960年）『現代商業経済論』

はじめにここでは、はなはだ簡単ながら、以下で注目する森下二次也氏の商業経済論の主な特徴を提示しておく。それには次の3点を挙げることができる。第1に、マルクス経済学を基礎としつつももっぱら資本主義社会下での再生産活動をめぐる生産と商業との社会関係の変容に対して鋭い視線が向けられているということ。第2に、その変容についての考察が「商業資本（商業者）の自立性」を分析軸として展開されること。そして第3に、その自立性が資本主義の自由競争段階から独占段階へと移行することに伴って異質な姿へ変わっていくことが議論の全体をとおして克明に描き出されるということである。本章ではまず、以上の諸点に留意しながら森下氏の『現代商業経済論』（1960）の要諦をみていく。<sup>(5)</sup>

#### ①資本主義の登場以前

商業経済論における議論は、資本主義の前期的段階のなかにある商業一般の基礎的条件について把握することが起点となる。まず、資本主義以前の段階における生産は「自然発生的な社会的分業」に基づくものであり、また「個々の生産者の得意にしたがって」行われるという「無政府性」を特徴とする。それゆえこの段階での生産活動は等価交換をめぐるいわゆる「交換の矛盾」を生起させることになる（森下 1977, 9 ページ）。

ところが、次に貨幣が登場し、交換が貨幣を媒介とする商品流通が行われる段階になると、その「交換の矛盾」が、今度は商業部面における「販売の偶然性」となってあらわれる。ここに、商業は「販売の偶然性に対応するために出現する」（9 ページ）。しかし、そのように出現した商業の担い手である商業資本もまた自然発生的なものであるため、販売の偶然性に対応しようという明確な意図をもった存在ではない。すなわち、彼の活動はあくまで再販売購入による売買差益の取得を目的とするものにすぎない。

このような再販売購入を行う主体は商人であり、そして彼の売買活動から成り立つ商業は商人商業である。そして、その活動の目的は単なる商品の移転ではなく営利の追求にある。したがって、その過程は  $G$ （貨幣）－  $W$ （商品）－  $G$ （貨幣）ではなく、 $G - W - G'$  の運動をとるものでなければならない（9～10 ページ）。 $G'$  は  $G$  ばかりではなく  $\Delta G$ （商業利潤）を含んだ価値増殖の産物である。ごく平易な言い方をすれば、 $G'$  とは下代である  $G$  に売買差益である  $\Delta G$  を加えた上代である。

## ②資本主義の自由競争段階

以上が、商業一般の基礎となる条件であるとともに、自然発生的な社会的分業に基づく商業資本の運動ないし前期的な商業の姿である。ところが、資本主義社会が形成された段階では、商品の生産様式が消費を目的とする単純な商品生産から営利追求型の資本主義的商品生産に発展することによって、商業資本の性質はこれとは異なったものとなる。

その前提となるのは、資本主義社会においては生産と流通とが統合的な関係におかれるということである。資本主義社会下では資本主義的産業資本による生産活動を起点に商品流通が行われる。それゆえ、ここでの流通過程がもつ独自性は、前期的段階とは異なり生産過程との相対的な関係によって規定されることになる。

前期的段階においては、生産物ないし商品は商人の手中にはいってはいじめて商品資本となったが、資本主義社会では商品は産業資本によってはいじめから資本として生産される。産業資本は、本来は生産した商品を消費者に直接消費者に販売し価値を実現するが、その活動を商業資本にゆだねる。つまり、直接流通ではなく間接流通が行われる。そして、この活動を代理する商業資本はその運動の全過程  $G - W - G'$  をもって、 $W'$ （剰余価値の付加） $- G'$ （価値増殖）という商品資本の貨幣資本への転形過程を担う。ここでの商業資本は、「産業資本の全運動  $G - W \cdots P$ （生産過程、筆者） $\cdots W' - G'$  とはもちろん、その一過程たる  $W' - G'$  ともちがった  $G - W - G'$  という特殊の運動形態をとる特殊の種類の資本となっている」（37～46 ページ）。

これは一見すると前期的段階における資本運動の形態と外形上何ら変わりなく、また営利の追求という商業資本の目的の面でもそれらは共通している。だが、資本主義社会下での生産と商業の関係がこの運動に対して前期的段階とは異なる意味を与えることとなる。そのことについて考えるには、資本主義社会下での流通過程に産業資本と商業資本という2種類の資本が存在し、そして消費者への商品販売を行うその過程に後者を介在させる方途が前者によって選択されるということの本質をみる必要がある。

それにはまず次の2つが示される。第1に、資本主義の下では、商品の大量生産・大量流通体制の発展とともに「販売の偶然性」がさらに増大しているということ。第2に、商業資本の自立は彼ら自身の主体性の下にそうなったのではなく産業資本からの分離によるものであり、またそれは「販売の偶然性」の問題に起因しているということである。

この2点を踏まえつつ以上をごく簡単にまとめるとすれば、ここで産業資本が商業資本の介在による間接流通を志向するのは、生産活動は自らが専念し販売活動は専門の業者に担当させるということにほかならず、そうすることが販売の偶然性への対応として合理的だからである。

そして、この商業資本の自立化に基づく  $G - W - G'$  の運動は、両者に次のような恩恵をもたらす。まず産業資本の側では、商業資本に商品を販売することによって貨幣を得るという目的の実現が速やかに果たされるとともに、回収した貨幣資本を充当して再び生産活動を行うという循環、すなわち資本の回転と再生産活動が促進される。一方の商業資本の側においては、分業による利益を手にすることができ、さらにはそうした活動が蓄積されていった結果として、彼ら自身が市場を拡大させ、かつ自らの利潤の獲得をより円滑にする効果が生み出されることとなる。

この状況下において資本主義的商業資本は自立化している。そして、こうした諸作用が発揮されることにおいて、資本主義社会における商業資本の自立化は意味をもつのである。ただし、このことは商業資本の自立化によって果たされる意義のひとつにすぎない。その全体像を理解するためにもうひとつ検討する必要があるのは、上でみた「分離」という作用がもつ別の側面である。

先に「分離」について確認したのは、販売の偶然性への対応上商業資本家が産業資本家から自立し、その結果資本家が2群に分かれるということであった。だがこれには、社会における総資本の産業資本と商業資本との分割という意味も含まれている。したがって、商業資本の自立化をめぐるのは社会的な見地からもあわせて考えなければならない。

自立化した商業資本の拡大は市場を創造する。このことは多数の販売と多数の購買が商人の許へ集中されることを促す。そうなると、商業資本は特定の産業資本からだけではなく多数の産業資本から商品を仕入れる。そのことは豊富な品揃えの形成を、さらには消費者の便宜の向上を促す。それまで商品は個々の産業資本家によって個別的に所有されるものであったのが、これらをとおして「多数資本家によつて共同所有されるいわば社会的商品となる」。そして商業資本は、「社会的資本家の共同販売機関であるとともに、その反射として消費者にたいしてはその共同購買機関」となる（65ページ）。

以上はつまり、商業資本への売買の集中とそれによる商業の社会化である。それらは個別的販売の偶然性を除去するかたちで販売の偶然性に対して機能する。その結果、販売時間の短縮と費用の節約がもたらされる（取引費用節約の原理）。この節約は産業資本全体にとっての節約であり、言い換えれば社会的な節約である（65～68ページ）。

このように、商業資本の自立化の必然性は、販売の偶然性への対応、そして社会的総資本との関わりの2点をもって明らかにされる。

ところで、かくして自立化した商業資本のなかからあらわれるのが大規模な商業資本である。ここで特に商業資本の卸売商業資本と小売商業資本への段階分化が進んだのちの后者についていうと、彼らは流通機構の川下で消費者と接する位置にあり、消費者の小規模性、分散



性、個別性への対応を本分とするが（141 ページ）、このように小規模分散的な商業資本が多数存在するままであることは産業資本にとって費用節約的ではない。

それゆえ、小売商業資本が大規模化することは、産業資本にとって恩恵的であるばかりではなく、小売商業資本自身にとっても内部の分業化や販売に関わる資本の共同利用化などの費用節約効果がある。その意味で、商業資本の大規模化は社会的総資本の要求であり、商業資本自立化の必然性の延長に位置づけられるものである（130 ～ 131 ページ）。

### ③資本主義の独占段階

資本主義の自由競争段階において商業資本は自立化していた。だが資本主義の自由競争段階は必然的に独占段階へと遷移する。またそれゆえに、商業資本も必然的にその影響を大きく受ける。結論的にいえば、独占産業資本による商業資本の排除がそれである。

しかし、排除といっても産業資本が直に消費者に販売を行うことによる商業の排除、すなわち直接流通は選択されない。その理由をごく簡単にいえば、直接流通の場合、産業資本が小売商業の小規模分散性の問題に直接向き合う格好とならざるを得ず、流通費用は節約されるどころかかえって増加するからである（241 ～ 242 ページ）。

したがって、商業資本排除のために彼らによって用いられるのは、従来の費用節約の論理に基づいた別の方途となる。そしてその根拠となるのは、「最大限利潤の法則」という独占資本主義の基本的な経済法則である（228 ページ）。以下では、これらを念頭におきながら独占段階の展開とその具体的態様について検討する。

その足がかりとして、はじめに商業資本と産業資本それぞれの利潤獲得の本質について考えよう。まず商業資本は、商業利潤の増大のために再販売活動をととして商品をなるべく安く買い、なるべく高く販売しようとする。一方の産業資本は、自らの利潤の最大化を図るために商人への支払額をなるべく減らそうとする。この相克はいうなればそれぞれの資本の本性に根ざすものであるが、資本主義の自由競争段階にあっては深刻なものではなかった。なぜなら、商業資本に売買を集中させることが産業資本にとって費用節約的であったからであり、言い換えれば自立化した商業資本の存在が社会的総資本の観点上必要であったからである。

しかし資本主義の独占段階になると、産業資本のなかから独占産業資本が登場することで上の事情が変化しはじめる。ここで独占産業資本が独占産業資本たることの基礎的条件として示されるのは、機械化や自動化の発達による生産能力の強大化である。

それによって生産物は標準化・単純化され、当初より使用価値の定まった商品として市場に大量流通される。そのことは例えば、記述的説明による商品販売を可能にする。その主たるものは、広告や商品の有標化（ブランディング、イメージ戦略）などのマーケティング手段



である。それによって消費者が購買の意思決定を行うならば、その時点で売買関係は実質的に成立する。すなわち、これらの方途はプリセリングである（225～226ページ）。

だがこうなると、商人とすれば本来の「自由な活動が制限され、販売の専門家として腕をふるう余地」が限られてくる。資本主義の独占段階においてはこれらの諸手段により「商業資本の存立の根拠が制限」される（224～227ページ）。

ここで一見すると、独占産業資本が以上の手段を用いて商業資本を制限することでついに商業利潤を奪回し、それによって利潤の最大化という彼らの目的が果たされたかのようにみえる。しかし、これらはただちに商業資本の存立根拠をくつがえすほどのものではない。

それは、一般として商人はこのような状況下にあってもなお、商品の販売価格をある程度自由に定めることができるからである。商業資本は他の商業資本との競争上、より低い価格で販売することにつとめるだろう。しかしその場合、このように商人の販売価格が崩れることの影響は、やがて独占産業資本の商人への販売価格に及ぼざるを得なくなる。当然ながら、こうした状況は独占産業資本の立場とは相容れない。彼らとすれば、独占価格の設定とその維持によって最大利潤としての独占利潤を確実に手に入れたいからである。

かくて独占価格の設定とその維持という要件を満たそうとすることが、独占産業資本をいよいよ商業資本の排除へと駆りたてる契機となる（230ページ）。

だがこれはその第1の契機にすぎない。続く第2の契機となるのは、商業資本が社会的資本の商品形態であるということと、独占価格を維持しようとする独占産業資本の要求との間で生じる矛盾である。つまり、仮に独占産業資本が自立化した商業資本に対して商品を独占価格で販売することができたとしても、その価値の維持が果たされるのかという独占産業資本にとっての問題が依然として残されているのである。いかに独占的商品といえども、商業資本の手に渡った時点でその独自性を失う可能性があるのである。

こうした状況下での商業は独占価格の維持を難しくし、特に独占段階において産業資本間の競争の激化や市場の飽和が進展するなか、独占産業資本に資するものとはなりにくい。そして、なによりこの矛盾は商業資本の本性に由来するものである。かくして、産業資本にとってはもはや商業資本を排除する以外に途はない（232ページ）。

商業資本排除の具体的手段は系列化である。すなわち、商業資本の主体性を実質上喪失させた上で形式的には維持させるのである。そのために、独占産業資本は、まず自社商品の取り扱い義務や他社商品の取り扱い禁止などの拘束事項を定めた個別的な支配・従属関係を特定の商業資本との間で打ちたてようとする。だが、まだこれだけでは十分ではない。さらに彼らは、商人が独占商品の販売に挺身的に取り組むように、店舗の設計指導や工費の一部負担、店舗の貸与、会計帳簿の整理・在庫管理などの経営合理化指導、共同広告、特別報償などの販

売店援助を行う。こうして系列化は完成する（274～276 ページ）。

以上の拘束をもって商業資本の自立性は完全に失われる。しかし彼らは、系列化されることによって競争から解放され、安定を得ることができる。独占産業資本から得る利得が従前を超える場合もある。多くの商業資本が、自らの自立性が喪失することを知りながらも「競って系列化されることを望むのもそのためにほかならない」のである。しかし、いずれにせよ取り扱われる商品が独占資本の商品に限定されている以上、そこでは「商品資本の社会化による流通費用の節約は望みえないものとなる」（278 ページ）。

## （2）小売主導型 SCM と流通系列化

森下氏の理論のもつすぐれた点は、「部門としての商業あるいは全体としての商業」（6 ページ）という表現に象徴されている。すなわち、これには、流通機構全体を見渡しつつ、主として商業の部門内でみられる作用と、流通活動の起点となる生産部門から商業部門に向かって形成される作用の2つに対する視座が含まれている。商業経済論においてこの2つの視点の下に解明された点のひとつが、資本主義の自由競争段階から独占段階への遷移に伴って商業資本の自立性が制限されていくということであった。そして、その自立性の制限の行き着く先として描き出された具体的態様が流通系列化であった。

以上の議論のなかで森下氏が流通系列化として想定していたのは、いうまでもなく独占産業資本、すなわち大手メーカーによって主導されるそれである。当時は、戦前期から1950年代まで続いた卸売主導型の流通チャネルの多くが、機械制大工業の発展とともに、家電業界などを中心としてメーカー主導型のものへと移り変わった時期だった（中内 2007, 40 ページ。田中 2018, 171～172 ページ）。つまり、商業経済論のなかで資本主義の独占段階における特徴的な動きとして特に着目されていたのは、大手製造業者が自らの支配力を増強するために、圧倒的多数の卸売業者や小売業者の存在という商業部門の零細過多性を活用するかたちで、彼らを自社の系列へ取り込むことを目的に展開した活動であった。

なお、そのような、大手メーカーを主として念頭においた流通系列化の行為類型には、①再販売価格維持行為 ②一店一帳合制 ③テリトリー制 ④専売店制 ⑤店会制 ⑥委託販売制 ⑦払込制 ⑧リベート の8つがある（田島 1982, 185 ページ）<sup>⑥</sup>。その大半は個別の事案ごとに違法性が判断されるものである。しかし、違法性の適否やその程度はともかくとして、いずれも強大なバイイングパワーに基づく行為であることには違いない。

このようなメーカー主導型の流通チャネルは、1980年代まではわが国の流通システムの主流となっていた。だが、1990年代以降においては、大規模なチェーン展開に基づく規模の経済性と膨大な量の消費者情報を手に入れた大手小売業者が新たにチャネル・リーダーの地位

を占めるようになっており、以上とは異なった状況があらわれている。

現在、その傾向は多店舗展開による大規模性と高度な情報システムの2つを基盤とする大手コンビニ・チェーンにおいてひときわ強く発現している。そして、日本のコンビニ各社では、この2つを力の源泉としながら、最も「完成度が高い」（加藤 2006, 91 ページ）とも称される小売主導型サプライ・チェーン・マネジメント（以下、SCM と表記）の取り組みが展開されている。

そこで製販配連合を主宰するコンビニ本部は、自らのサプライ・チェーンに多数の大手メーカーを参画させるとともに、プライベート・ブランド（以下、PB と表記）商品の開発などを通じて、彼らに対して強大な支配力を行使するほどとなっている。つまり、現在の大手コンビニ各社は、元来の商品販売の領域で優位性を発揮するばかりではなく、生産部門においては小売主導型 SCM の成熟性を基盤として実質的にメーカー機能を備えているといっても過言ではない立場にある。

こうした本部企業のもつバイイングパワーは、以上のような流通チャネルの川上段階に対してばかりではなく、その川下に位置し小売部門を担当するコンビニ加盟店の段階にも及ぶこととなっている。例えば、本部企業から加盟店に対して 24 時間営業の対価として支払われる報奨金制度というものがある<sup>(7)</sup>。これは、流通システム全体の稼働率を高め、その川上からの取り組みを最終の川下段階まで貫徹させるためのものと理解することができる。

だが、そのような目的に照らしてみれば、この種の制度は流通系列化の行為類型でいうところの⑧のリポートに該当しよう。また、大手コンビニ・チェーンにおける主要な経営システムを見渡した場合、例えば小売業者が特定の卸売業者以外とは取引できない行為である②についても同じことが少なからず指摘できよう。あるいはメーカーが販売店を組織化するものである⑤については、現在の大手コンビニ各社が PB 商品やファストフード、日配食品などの自社商品の開発・生産に関わる領域で強力なパワーを行使していることからしても、このことはかなりあてはまる。

もっとも、以上についてはいずれも本部と加盟店との双方合意に基づく正当な活動ではある。しかし、これらは、以上の行為類型やすでにみた森下氏の「拘束事項」の議論などを照らしあわせながら考えた場合、流通系列化に類する、あるいはそれと同様の要素を含むものであるとみなしてもよいように思われる。

### 3. コンビニエンスストア業態の構造特性

#### (1) 出家健治氏（1997 年）「チェーン・システム型資本蓄積形態」の議論

前章では、森下氏の理論を基に、自立化していた商業資本が、資本主義が自由競争段階から独占段階に移行するのに伴って独占産業資本の下に系列化されることやその際に用いられる具体的な手段などについて確認した。上の森下氏の議論において、系列化の対象として主に想定されていたのは中小小売商に代表される小規模な商業資本であった。その理由を端的に言えば、それは独占産業資本からすれば、小売商業のもつ小規模分散性への対応として、中小小売商を淘汰するのではなく温存し、その零細過多性を活用することがなにより「最大限利潤の法則」に適っていたからである。

しかし資本主義の独占段階では、そうした独占産業資本による流通支配が形成されていく一方で、その傘下に組み込まれない独占的な商業資本も登場する。自由競争段階において自立化した商業資本のなかから大規模な小売商業資本があらわれる、ということはすでにみたとおりであるが、これら独占的小売商業資本はいわばその発展形態である。

商業経済論において、独占商業資本は大規模化した独占産業資本との融合や金融資本（銀行）の介入などによって形成されるものとされ、その具体的形態としては2種類が想定されている。ひとつは百貨店であり、いまひとつは百貨店や大型の単独店などに対抗し得る勢力としての「連鎖店」、すなわちチェーン・システムを採用し多店舗展開を行うチェーン・ストア業態である（森下 1977, 255～257 ページ）。

独占小売商業資本についてコンビニ業態との関連から考える必要があるのはいうまでもなく後者であるが、このタイプの独占商業資本について、森下氏の理解に依拠しながら「チェーン・システム型資本蓄積形態」と位置づけた上で、こうしたチェーン・ストア業態がもつ競争優位性や独自性を明らかにしたのが出家健治氏（1997）である。

まず、その議論の前提となるのがチェーン・ストアの基礎的条件である。その主なものには、多数展開を前提に店舗づくりや取扱商品の標準化が行われることや、本部が仕入れを担い店舗が販売を担うという機能分離が行われること、しかしそれらの活動が本部によって統制されるということなどがある（川崎 1972, 32～34 ページ）。これらを基盤とすることで、チェーン・システム型の小売商業資本はひとつのイノベーションを生み出したのであった。

それは、個々の単位店舗は小規模分散的であってもそれが多数展開され、かつ中央本部によって仕入れと販売とが統括されることによって、小売業が宿命とする消費者の小規模性、分散性、個別性への対応に成功したということである（出家 1977, 76～77 ページ）。彼らは、産業資本が商品の大量生産を行う場合に不可避となる販売の偶然性の問題を商品の大量・集

中仕入れによって除去すると同時に、以上のような消費者需要に対しては多店舗展開と低価格販売によって応えるという2方向の活動をもって、生産と消費それぞれの要求を接合させることを実現したのであった。

その革新性は百貨店と対比することによってより明確になる。すなわち、百貨店が「品揃えの『質』を重視した大規模タテ型の単位店舗拡大を成長の基盤」とするため、その拡大に一定の制約があるのに対し、チェーン・システム型の小売商業資本は「多店舗化という単位店舗の量的拡大を成長基盤」とすることでそのような制限の克服を図っているのである（77ページ）。

また、以上の点との関わりから、チェーン・システム型のもつ利点としてもうひとつ示されるのがその立地条件である。この点について、ふたたび百貨店と比較しながらいえば、百貨店の立地活動がある程度の人口規模や商圈規模、交通利便性といった条件の下に都市中心部などに限定され、またそれゆえに出店数の面でも制限されるのに対して、チェーン・システム型の場合は、抽象的・極論的にいえば「いかなる規模の地域市場にも進出」（77ページ）できるため、散在的で機動的な店舗展開を行うことが可能となったのである。

さて、こうした活動が展開されていった結果、チェーン・システム型の小売商業資本、特に資本蓄積を果たした大規模なチェーン・ストアにおいて強くあらわれたのが卸売機能の内部化という作用である。本来的に、商業資本は卸売商業資本と小売商業資本の2つに分化し、流通機構のなかで前者が生産部門に近い川上に、そして後者が消費者と接する川下に位置する（森下 1977, 135～143 ページ）。こうした段階分化が形成されるのは消費の小規模分散性への対応という理由による。しかし、チェーン・ストアにおいては、このような商業一般の原理とは異なり、大量仕入れ・大量販売を行う上での費用節約や流通時間の短縮化などの合理性の観点から卸売機能の内部化が志向される。

この点について、出家氏は「産業資本の要請として生じる大量販売要求と消費者の側から要請される小規模、分散的要求の内部矛盾を（従来型の、筆者）商業資本は小売業と卸売業の分化という形で解消したが、チェーン・システム型を小売業自身が採用することによって、卸売業への分化の必要なしにこの内部矛盾を解消することができた」と指摘している（出家 1997, 78 ページ）。

さて、以上の内容からなる「チェーン・システム型資本蓄積形態」の議論については、チェーン・ストア全般を対象にすぐれた知見を提供するものであると考える。注目される点としては、資本主義の独占段階において形成される独占商業資本の一形態である「連鎖店」について、森下氏の理解をより前進させ、その具体的展開を明らかにしたこと、特に、チェーン・システム型の小売業における卸売機能の内部化について、商業本来の小売業と卸売業の



段階分化が解消されるにいたる論理を描き出した点を挙げることができる。

これは、小売業と卸売業との段階分化とは、もともとは産業資本からの要請によるものであったが、商業資本が大規模化しやがて独占商業資本となるにつれ、こんどは商業資本自らが費用節減などの合理性の観点から卸売機能の内部化という手段を選択するにいたった、ということを描いた内容である。つまり、ここからはそのような大掛かりな手段を講じることができる商業資本が独占商業資本であり、そしてそこから登場した大規模商業資本の亜種こそが「チェーン・システム型資本蓄積形態」であるということが理解される。

なお、そのような理解に基づく場合、コンビニ・チェーンは、チェーン・システム型資本蓄積形態からさらに派生した独占商業資本の亜種であり、いうなれば「フランチャイズ・チェーン・システム型資本蓄積形態」として位置づけられることになろう。

## （2）流通システムの高度化と精緻化 —物理的側面からの検討

以上については、レギュラー・チェーン方式を採用する組織形態をはじめ、全般的な資本蓄積型チェーン・ストアについて理解する上では有用な基礎理論であることは間違いない。ただ、今日的なコンビニ業態について考える上では、小売主体による卸売機能の包摂という議論をさらに拡張させる余地があるものと思われる。

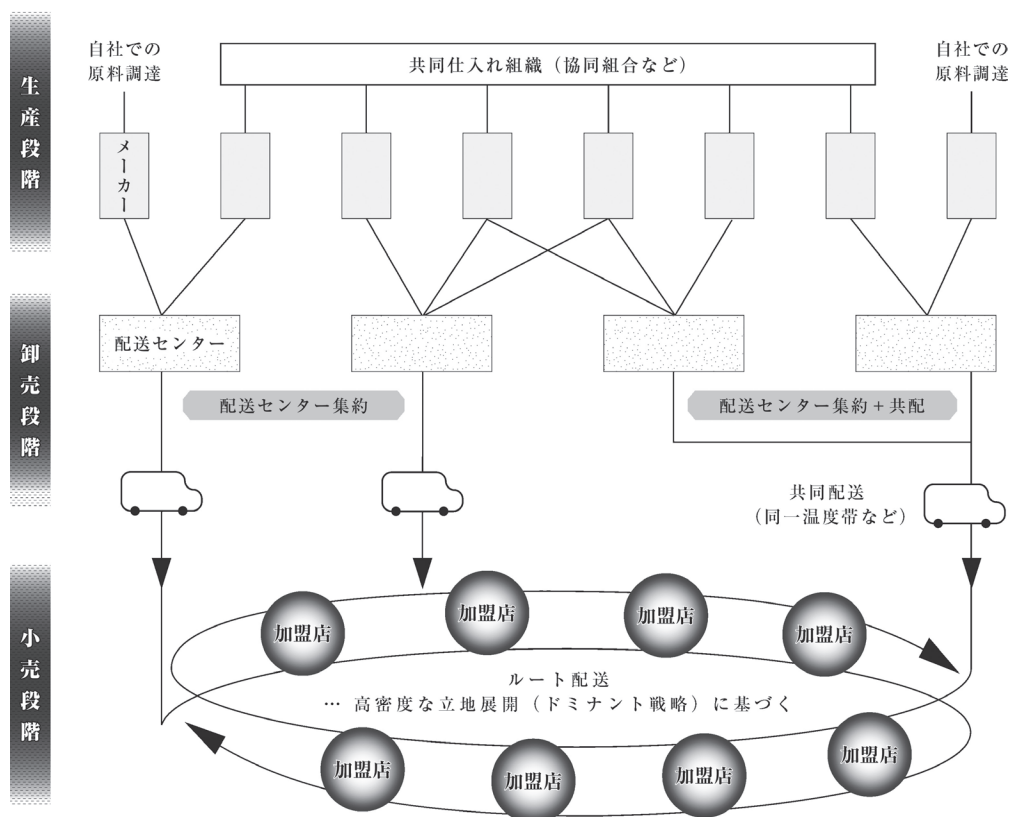
そう述べるのは、現在のコンビニ業態において小売主導型 SCM や製販配連合の取り組みが高度化していることを踏まえてのものである。以下では、その点を考慮しながらコンビニ業態における流通システムの構造特性について分析したい。なお、以下での検討は、店舗（加盟店）レベルにいたるまでの物理的な取り組みを考察するために単純化を図り、施設整備や物流などの物的活動のみを対象とする。

そのようなコンビニ業態の物的メカニズムの全体を模式化したのが図表 1 である。ここでまず注目するのは最も川上に位置する生産段階である。この段階で特に目を引くのは、メーカーのさらに川上に、さまざまなメーカーが原料調達を行うための協同組合などの共同仕入れ施設が設けられることである。これは、商品生産に関わる費用の節約ばかりではなく、当然ながら全体としての流通コストの圧縮を図ることに寄与する。「日本デリカフーズ協同組合」の場合を例にとれば、2013 年時点で全国 169 工場が同組合に加盟しており、そのうち 93% がセブーン・イレブンの専用工場として稼働しているという（堂野崎 2013, 179 ページ）。

もっとも、これらは PB 商品やファストフード、日配食品などの自社商品の生産活動のために行われるものであるもので、一般的なナショナル・ブランド商品の場合は以上の流れとは異なるものになる。また、PB 商品等の開発に関わるメーカーであっても、共同仕入れ施設を使用せず自社での原料調達等によって対応する企業もある。ただし、コンビニ各社が年々 PB の



図表1 コンビニエンスストア業態における基本的な流通システム（物流のみ）



（出所）矢作俊行（1994）および堂野崎衛（2013）を基に筆者作成。

取り扱いを拡充していることに伴って、近年では彼らが主宰するサプライ・チェーンに加盟し、コンビニ向けのPB商品の開発に乗り出すメーカーが増加する傾向にある。<sup>(8)</sup>

次に注目するのは卸売段階ないしは卸売機能である。はじめに今日的な大手コンビニ・チェーンの卸売段階にみられる特徴的な傾向を示すとなると、それには次の2点が挙げられる。第1は、異なるタイプの卸売活動がこの段階に存在し、かつそれらの手段が使い分けられているということ、しかし第2に商品配送の時点では、それらの活動はいわゆる「多頻度小口配送」「短リードタイム」「定時配送」の観点から統合されるということである。

施設整備の側面からみた場合、その主な種類には、コンビニ企業自らが物流センターなどを整備するケースと、協力企業などの出資によって整備された外部の配送センターを使用するケースの2つが挙げられる。ただし、このような整備主体別での分類もさることながら、ここで強調する必要があるのは商品特性別による配送施設や配送手段の使い分けである。

例えば、セブン-イレブンにおいては「商品カテゴリー別＋温度帯別」による取引の集約

化が行われている。具体的な例を挙げれば、個別の商品は、①牛乳：5℃、②生鮮品：5℃、③加工肉：5℃、④米飯：20℃、⑤フローズン：－20℃、⑥雑貨：常温、という分類によって振り分けられ、それぞれ個別の専門分野に対応する6種類の配送センターに集約される。

なおこの場合、以上①～③の商品は、温度帯に着目すればいずれも5℃で同じである。そのため、これら①～③の商品は、集荷された段階では商品カテゴリーごとの品質管理の観点からそれぞれ異なる配送センターに集約されるが、出荷段階では同じ5℃の状態に管理された物流車両に同乗され、共同配送される（矢作 1994, 114～116 ページ）。

まとめると、このようにコンビニ各社での卸売活動ないし物流活動は、集荷と出荷の活動それぞれで多様なパターンがあり、なおかつ商品の種別や温度帯別にそれら手法の組み合わせパターンが複数開発されている。そして、それらの活動は出荷段階において統合され、それによって「多頻度小口配送」「短リードタイム」「定時配送」の3つの大原則に対応し得る、ロスの少ない効率的な商品供給体制が整えられる、ということである。

続いて、物流の最終段階にあたる加盟店への納品に関わる活動をみていく。この段階では、以上3つの大原則を貫徹させるために、配送車両が複数の店舗間を決まったルートで効率よく運行するための、いわゆる「ルート配送」が行われる。

このルート配送を支える基盤となっているのが、自チェーンの店舗を特定エリア内に集中して高密度に出店させるという「密度の経済」の効果を重視した「ドミナント戦略」に基づく立地活動である。つまり、コンビニ業態の物的流通の最終段階における活動は、そのような周到な店舗の立地戦略を土台とし、そこに効率的な配送ルート計画を複合させることによって実施されるものである（田村 2014, 156～157 ページ）。なお、コンビニ各社がこのような配送段階まで視野に入れた細やかな立地戦略を講じることができる理由のひとつには、単位店の標準的な店舗フォーマットが約 100㎡と比較的小さく、事業用地や店舗物件を確保しやすいということを挙げることができる。

このように、コンビニ業態における物的流通システムは、生産、卸売、小売の3段階のそれぞれで効率性や品質管理などの観点から細やかな体制が整備され、かつその各々が統合され、川上から川下にいたるまで一気通貫されることによって、その全体としての機能が発揮されるものである。このことを商品流通の最終段階にあたる小売段階に特に着目しながら別言すれば、高密度な店舗の空間配置が戦略的に行われることは、単に多店舗展開に基づく消費者との接点づくりというだけではなく、この段階に到達するまでの川上からの諸活動、ひいては流通システム全体を効率化させることにも大きく寄与するものであるということが指摘できる。

ドミナント戦略に基づくこうした立地活動には、本部企業にとっては、店舗フォーマットが小規模で、土地や建物などに関わるコスト効率が比較的良好いため、商圈レベルでの店舗配置

計画を適宜見直しながら運用しやすいという利点がある。すなわち、今日的な大手コンビニ企業は、このような機動的で可変性のある立地活動を物的流通システムの基底に据えることによって、消費の小規模分散性への対応という小売商業のもつ宿命的な課題の克服を最大限図っているといつてよい。

しかしながら、このことはあくまでも本部企業の側の、あるいはチェーン全体としての論理である。以上の立地活動をめぐっては、もう一方にある個々の加盟店の立場に即しながら考える必要もあろう。それは、本部の主導下で展開されるこれらの活動には、個別の単位店の立地条件について不断に見直しを行うものである以上、加盟店を絶えず移転や退店などのリスクにさらすという負の側面が多少なりともあるということが指摘できるからである。その点については後論でくわしく検討したい。

#### 4. コンビニエンスストア加盟店における小売ミックス活動

ここまでの議論を踏まえながら、以下ではコンビニ加盟店レベルでの小売活動について、小売ミックスの分析枠組みを用いながら検討する。それにあたって、ここではまず小売ミックス分析において前提となるいくつかの基礎的理解を整理することから着手したい。

田村正紀氏（1980）によれば、小売商業施設とは「流通サービスの供給条件と需要条件とがつきあわされて流通サービス水準が社会的に決定される」舞台としてみなすことができるものとされる（90～91ページ）。これは、流通活動におけるいわゆるバック・フォーマットの次元に存在する物流面での配達時間やロットサイズ、市場分散化、品揃えの広さなどからなる流通サービス水準が消費者の目の前に集約的にあらわれる場こそが、フロント・フォーマットとしての小売商業施設である、という理解が基になっている（田村 2014, 24ページ）。

こうした小売商業施設の活動を総体的に捉えようとするのが小売ミックスの考え方である。小売ミックスは5つの要素から構成される。すなわち、「価格」「品揃え」「雰囲気」「販売促進およびサービス」、そして「立地上の便利さ」である（図表2）。小売商業機関は、顧客を吸引するために小売ミックスの各要素の状態を決定しなければならない。例えば、品揃えの広さや立地場所の選定などである（田村 1980, 91～92ページ）。

このように、小売ミックスには、小売商業のマーケティング活動の最適化を図るためにさまざまな次元に属するマーケティング要素を把握し、それらを組み合わせるフレームワークとしての基本的な側面がある。しかし、ここでは、小売商業が流通機構の川上段階からの連続性のもとに成り立つものであって、ゆえに小売ミックスはその総体を映し出すものであるということがあわせて考慮されなければならない。したがって、小売ミックス活動はあらゆる種

図表2 小売ミックスの5要素（買物施設の属性） ※単位店・個店の場合

消費者の 認知次元	価 格	品 揃 え	雰 囲 気	販売促進 およびサービス	立地上の 便利さ
小売ミックス の主要要素 (単位店・個店等)	価格ゾーン 特売	品揃えの深さ 品揃えの広さ 品揃えの品質水準	レイアウト 商品陳列 店内混雑度 顧客層	店員の接客サービス 広告 各種付帯サービス	所要時間 公共交通機関 駅からの距離 駐車場

（出所）田村正紀（1980）を基に筆者作成。

類の小売商業施設が主体的に、あるいは自由な裁量の下に取り組んでよいものとは限らず、その裁量性の範囲や程度には個別の事情によって差異が生じることとなる。

ごく大まかにいって、独立経営の小売商業施設の場合であればその範囲や程度はおおむね大きいであろうが、チェーン・システムに基づく単位店での小売ミックス活動の場合はそれに少なからぬ制限が加えられることとなろう。ここではさしあたり、そのような単位店を基礎とする組織づくりの面でコンビニと少なからぬ共通性をもつ流通系列化のケースに即しながらそのことを検討したい。

まず、小売商業活動のなかで主要をなす「価格」の側面から考えよう。先にみたように、流通系列化は独占産業資本が独占価格を設定しそれを維持するために行われるものである。したがって、流通系列化に組み込まれた商人は、店舗を構え小売商業を営んでいる身であるとはいえ、それはあくまで形式上であり、実際上は自立性を制限されているため、その店舗における価格決定の権利を自身では行使できないということが理解される。

「品揃え」についても、以上と同様に独占資本の指定の下でそれを行うことが基本となる。また「雰囲気づくり」や「販促活動」については、標準化の観点から同じように独占資本の制約を受ける対象となるであろう。

ただし、系列化の場合、このように小売ミックスの各要素が独占資本の手によってなんらかの制約が加えられるといっても、店舗レベルにおいて小売ミックス活動そのものが何も行われないわけではない。流通系列化では、販売店に対して独占資本から多様な援助が講じられるということはすでにみたとおりである。その具体的手段として用いられるものには、例えば店舗のしつらえや共同広告などの方途がある。つまり、系列店の場合は小売ミックスを実践する際の商人の主体性は奪われてしまっているとはいえ、その活動自体は独占資本の主導の下でほぼ網羅的に展開されるのである。

なお、ここで「ほぼ網羅的」と微妙な表現を用いたのは、この場合独占資本の支配ないし管理がそれほど及びにくいのが「立地」と考えたからである。例えば、かつて隆盛した

家電販売店などを例にとれば、駐車場の拡張などの部分的な事後変更は別にして、既存の店舗の所在地そのものが系列化後にメーカーの意図の下にそっくり変更されるといったケースは比較的多くはなかったはずである。言い換えれば、流通系列化の場合、5つの小売ミックス活動のうち立地活動の領域のみは、店舗の土地や建物などの、系列化以前よりその店舗が備えていた基礎的条件がいうなれば所与の条件として扱われ、独占資本によってそれが特段のコントロールの下におかれるようなことは少なかったと考える。

また付言しておきたいのが、独占資本によって行われるこれらの活動は、制約的な性格を基調とする一方で、系列店を利用する支援的な側面をももちあわせていたということである。すなわち、森下氏の議論からも示されるように、系列店に対して行われる種々の方途のなかには手厚い支援内容を備えたものや、さらには商人を競争から解放するという恩恵的な性格をもつものもあったわけである。なお、山内（2018）は、特にリポートについて言及した内容ではあるが、かつてのメーカー主導型 SCM 全盛期における販売店支援が、系列店に「安楽さ」をもたらすものであったと指摘している（165 ページ）。

さて、このような流通系列化についての考察を踏まえつつ、以下ではコンビニ加盟店での小売活動について、同様に小売ミックスの考え方をいながら検討してみたい。なお、「価格」「品揃え」「雰囲気」「販売促進およびサービス」の4つについては、例えば「価格」の分野で単位店側に価格決定権がないことや、「品揃え」「雰囲気」「販売促進」の分野での本部主導による標準化に代表されるように、それぞれの個別的・具体的内容はともかく、大枠においては流通系列化のケースとおおむね共通しているということがいえるため、ここでは「立地上の便利さ」のみに焦点をあてることとする。

結論的にいえば、この分野については明らかに指摘できるコンビニ業界特有のひとつの問題点がある。それは、コンビニの場合は、かつての流通系列化の場合と比していても、立地の分野における本部の取り組みが加盟店支援策として十分に機能しているとは言い難いということ、というよりむしろ、この分野での彼らの活動は加盟店側が負う経営リスクを増幅させる方向に作用することすらあるということである。

なぜなら、コンビニ加盟店の場合、近隣ないし同一商圏内での競合店舗の新設や移設などの脅威に絶えずさらされているケースが少なくないからである。より正確に言えば、競合他チェーンによる店舗の新設などはともかくとして、自チェーン店舗同士での競合関係が、そのことを加盟店側が本部から知らされぬまま新たに発生するというケースが往々にしてあるからである<sup>(9)</sup>。コンビニ店の“スクラップ・アンド・ビルド”がしばしばみられるのにはそのようなことも影響していよう。<sup>(10)</sup>

小売ミックス活動のひとつに位置づけられる立地活動は顧客吸引を目的に行われるもので



あり、小売商業施設にとって重要なマーケティング要素であることには違いない。しかし、以上を踏まえつつ誤解を恐れずにいえば、コンビニ本部によって推進される立地活動の基底には、こうした顧客への利便性の提供や売上拡大などの側面が重視されるあまり、レギュラー・チェーン（以下、RC と表記）と同様の企業論理がはたらいっているように映ずる。

だが、コンビニ・チェーンにおける単位店は、RC 方式に準じたごく少数の直営店を除けばそのほとんどが加盟店であり、またそれらは本部企業とは別の中小規模の経営主体である。このようなあまり配慮的とはいえない立地活動が、即応的な店舗網の拡大・再編を前提に本部の主導下で積極展開されることについては、それがたとえ契約に則った活動であって、加盟店側がその是非を問うことができないものであるとしても、なにより RC 方式ではなく F C 方式が用いられているという点において本質的な齟齬があるように思われる。

## 5. 結語

本稿では、わが国のコンビニ業界における本部・加盟店間での共存共栄などの理念の形骸化の問題を出発点としながら、主にコンビニ加盟店の自立性と加盟店を含めた流通システム全体としてのコンビニ業態の構造特性という 2 つの検討課題について、関連する主要な商業理論をとおして考えてきた。

前者の考察では、はじめに森下二次也氏の商業経済論に着目した。その議論のなかから得られたもののうち特に有用な理解となったのは、資本主義の自由競争段階から独占段階への遷移にともなって変質する商業資本の自立性、ならびに独占段階で独占資本によって講じられる流通系列化の具体的手段であった。

かつての主流的な流通チャネルはメーカー主導型であったが、いまや小売主導型のものへと移り変わり、またそのことはコンビニ業態においてとりわけ顕著となっている。とはいえ、森下氏の理論は時代を超えても変わらぬみずみずしさを提供した。すなわち、ここでコンビニ業態について行った考察はいたって今日的なものであるが、コンビニ本部ないし本部が主宰する製販配連合を独占資本として、そしてコンビニ加盟店を商業資本としてそれぞれ布置することで、両者間の関係性を流通系列化と同様、あるいは類似の態様とみることができた。

後者の考察においては、出家健治氏の理論を分析軸として用いた。出家氏は、森下氏による独占商業資本についての理解を発展させ、チェーン・システムに基づき多店舗展開を行うチェーン・ストア業態を「チェーン・システム型資本蓄積形態」として定義した上で、その競争優位性や活動特性などを明らかにした。本稿では、これに準拠しながらコンビニ・チェーンをいわば「フランチャイズ・チェーン・システム型資本蓄積形態」として位置づけ、



その上で高度化された物的流通システムの全体的なメカニズムについて、流通段階の川下に位置する加盟店の存在を強く念頭におきながら描きだすことにつとめた。

また、以上を受けた考察としてコンビニ加盟店レベルでの小売ミックス活動についての分析を行った。ここで特に焦点をあてたのは、小売ミックスの5要素のひとつである立地に関わるコンビニ本部企業の活動であった。それらの活動は、かつての流通系列化の場合と比較しても単位店側のリスクがより大きく、なにより用いられるチェーン・システムの本質的矛盾という点において、そのあり方をめぐっては今後の再検討の余地があるということがいえる。

ところで、2018年度に経済産業省が全国のコンビニ・オーナー（回答数11,307）に対して行った『コンビニ調査2018』の調査結果によれば、全体の約半数が店舗開業から「10年未満」であるとの回答を行っている。なお、オーナーの前職などの属性についてここでは明らかにされていないが、以上の事業年数から察するに、おそらくこの回答者の多くはいわゆる脱サラ組であると思われる<sup>(11)</sup>。つまり、このことは、かつてコンビニ加盟者の主流であった酒販店などの業種店からの転業組が、コンビニ・オーナー全体のなかで占める割合が現在では著しく低下していることを示唆している。

今日的なコンビニ・オーナーの多くは、生業的な商人商業から資本主義の自由競争段階、そして独占段階へと移行するなかで独占資本の下に系列化されていくという、かつての商人像とは大きく異なる経営者たちであるといつてよい。日本のコンビニ業界の川下段階は、遠からずこうしたオーナーたちによってより多数を占められることとなるのかもしれない。

このほかにも、無人店舗化などを推進するための技術革新などの取り組みや流通政策領域における競争政策分野での政策対応の活発化といったさまざまな変化が顕著にみられるようになった昨今のわが国のコンビニ業態であるが、引き続き研究対象として注目していきたいと思う次第である。

〔注〕

- (1) 3社の直近の店舗数（全国）は次のとおり。セブン-イレブン・ジャパン：20,622店、ファミリーマート：16,697店、ローソン：14,426店。いずれも各社公表に基づく2018年10月末時点の数値。
- (2) 経済産業省がわが国コンビニ業界を所管しているのは、同省が中小小売商業振興法（1973年制定）の担当省庁であることによる。その経緯について簡単に触れておくと、まず同法の制定以前の動きとして、中小企業近代化資金等助成法（1966年に前身の中小企業近代化資金助成法を改称し法改正）に基づく「中小商業連鎖化事業」の創設や、1972年の『コンビニエンス・ストア・マニュアル』（中小企業庁）の刊行などがあった。以上の流れをくむかたちで、1973年に「連鎖化事業」を規定する中小小売商業振興法が制定されたが、同法で当初想定されていた連鎖化事業はボランティア・チェーン方式であった。とはいえ、ほどなくして当時普及しつつあったフランチャイズ・チェーン方式への着目からこの方式が新たに「特定連鎖化事業」と位置づけられ、それら組織を主な対象として、加盟金等に関する条項（第11条）や勧告規定（第12条）などが定められた。くわしくは、石原（2011）163～189ページを参照のこと。なお、中小小売商業振興法は、当時から現在にいたるまでわが国コンビニエンスストア事業を所管する法制度としての位置づけを占めている。そのことは、『「新たなコンビニのあり方検討会」報告書－令和の時代におけるコンビニの革新に向けて』の発表（2020年2月）や、2020年9月に公正取引委員会がコンビニエンスストア本部企業に対して行った独占禁止法違反（優越的地位の濫用）にあたるおそれの指摘といった近年の政策動向をとおしてたびたび注目されているものでもある。
- (3) FC方式は、わが国コンビニエンスストア業界において当初から大勢的であったわけではない。チェーン・システムを用いるコンビニ組織が設立される動き自体は比較的早く、その起源は1970年代ごろに求めることができる。ただし、最初の段階で中心となったチェーン・システムは本部と加盟店との緩やかな連携性を特徴とするボランティア・チェーン方式であった。その後、FC方式を用いる勢力が台頭し、この方式がボランティア・チェーン方式ともに普及していった。また、こうした初期の段階では製造業や卸売業、小売業の主宰によるものなどさまざまなタイプの組織が多数設立された。このようにコンビニの組織形態に多様性がみられ、業界がいわば群雄割拠の状況にあったなか、大手スーパーを母体とする比較的后発の企業のいくつかがFC方式の下で次第に頭角をあらわすようになった。そして1979年には、それら企業のなかでこの方式の日本への適応に特に熱心に取り組んでいたセブン-イレブン・ジャパンが業界の売上高第1位に躍り出た。同社の躍進がコンビニ業界に与えた影響は大きく、以後はFC方式がその主流を占めるにいたった。梅澤聡（2020）94～99ページ、出家健治（1995）74～90ページ。
- (4) これらの理念について、わが国コンビニエンスストア業態の初期にあたる1970年代から強調されていたということは金（2001）の議論をとおして確認することができる。金顕哲（2001）55ページ。一方、比較的新しいものでは、2009年8月にセブン-イレブン・ジャパン井坂隆一社長（当時）がインタビュー記事のなかで「対等な関係」という趣旨のコメントを行っている。『週刊東洋経済』2009年8月8日号、46～47ページ。
- (5) 森下二次也氏の『現代商業経済論』は、初版は1960年の刊行であるが、本研究では1977年刊行の改訂版を参照している。
- (6) このうち、行為自体が違法とみなされるのは①、②、⑦の3つである。それ以外の5つは個別の事情毎に違法性が判断されるものである。
- (7) 大手コンビニ3社の24時間営業報奨金制度の具体的内容は次のとおり。セブン-イレブン・ジャパン：ロイヤルティを2%減免。ファミリーマート：月10万円の報奨金支給。ローソン：ロイヤルティを3%減免。『週刊ダイヤモンド』2019年6月1日号、35～36ページ。
- (8) 例えば、2018年にキリンビールが大手コンビニ3社との間で相次いでPB商品の受注に踏み切っ

た事例が記憶に新しい。これについて、当時のビール業界では、長年にわたってPB商品やダブルチョップ商品（小売事業者名とメーカー名が併記された商品）に対する拒否反応があったこともあって“一線を越えた”と相当な衝撃をもって受け止められたという。『週刊ダイヤモンド』2019年6月1日号、40～41ページ。

- (9) 自チェーン同士の競合が発生する場合について具体的にいうと、自店の近隣に同系列のコンビニエンスストアが新設され、それによる影響を受けることが予想される場合であっても、開業の段階までに本部から当該店舗に対してその旨が報告されることは基本的に一切ないという。もっとも、立地条件のよい店舗が新設される場合に、本部から既存店に対してそれへの移転の打診などがある場合もあり、このようなケースのすべてで既存店が不利を強いられるわけではないとのことである。『週刊ダイヤモンド』2019年6月1日号、50ページ。
- (10) こうした“スクラップ・アンド・ビルド”を促すその他の主な要因には、「コンビニ飽和論」が指摘されていた時期にあたる2000年初頭あたりから、大手コンビニ各社を中心として、郊外やロードサイド地区への出店を重視した立地活動が展開されており、それに伴って車利用者がコンビニの主要顧客層になったことが挙げられる。これらの立地活動で重視されるのは、車利用者の利便性に対応する「視認性」や「駐車場の広さ」、「交差点の手前より交差点の先（＝車利用の場合、退店時にスムーズに道路に合流しやすい）」といった要素であるという。くわしくは、木下安司（2011）115～120ページ、および木下安司（2016）62～63ページを参照のこと。
- (11) 脱サラ組のコンビニ・チェーンへの加盟が増加していることの主な要因としては、以前は自前の土地建物を使用するタイプ、いわゆる業界で「Aタイプ」と呼ばれる出店方式が多かったが、1990年代後半以降、本部主導の開発物件を加盟者が受託運営する「Cタイプ」とされる開発様式が大手各社で主流となったことが挙げられるだろう。田村正紀（2014）232～233ページ。なお、2020年2月公表の『「新たなコンビニのあり方検討会」報告書－令和の時代におけるコンビニの革新に向けて』のなかで、現在では「Cタイプ」によって新たにコンビニ事業に参入するオーナーが全体の8割程度に上っている可能性があるということが言及されている。経済産業省新たなコンビニのあり方検討会（2020）4ページ。

〔参考文献〕

- 梅澤聡（2020）『コンビニチェーン進化史』 イースト書房。
- 石原武政編（2011）『商務流通政策 1980-2000（通商産業政策史 4）』 独立行政法人経済産業研究所。
- 加藤司（2006）『日本的流通システムの動態』 千倉書房。
- 川崎進一（1972）『チェーンストアの話』 日本経済新聞社。
- 木下安司（2011）『コンビニエンスストアの知識（第2版）』 日本経済新聞社。
- 木下安司（2016）「繁盛するコンビニエンスストアの立地条件は？」『日本医事新報』 第4809号，2016年6月，日本医事新報社，所収。
- 金顕哲（2001）『コンビニエンス・ストア業態の革新』 有斐閣。
- 経済産業省新たなコンビニのあり方検討会（2020）『「新たなコンビニのあり方検討会」報告書－例話の時代におけるコンビニの革新に向けて』 2020年2月。
- 経済産業省消費・流通政策課（2019）『コンビニ調査結果概要』 2019年3月。
- 田島義博（1982）「競争維持政策」『流通政策』 中央経済社，所収。
- 田中康仁（2018）「小売を中心とした取引慣行」石原武政・竹村正明・細井謙一編『1からの流通論（第2版）』 碩学舎・中央経済社，所収。
- 田村正紀（1980）「消費者の買物行動」鈴木安昭・田村正紀著『商業論』 有斐閣，所収。
- 田村正紀（2014）『セブン・イレブンの足跡－持続成長メカニズムを探る』 千倉書房。
- 出家健治（1995）「コンビニエンス・ストアの成熟過程とその経営戦略」『熊本学園商学論集』 第2巻，第1号，1995年8月，熊本学園大学。
- 出家健治（1997）「独占段階の商業理論」小谷正守・出家健治編『商業理論と流通政策』 ミネルヴァ書房，所収。
- 堂野崎衛（2013）「CVS主導型サプライチェーンの構築－セブン－イレブン・ジャパンの『焼きたて直送便』の事例から」木立真直・齋藤雅道編『製販配をめぐる対抗と協調－サプライチェーン統合の現段階』 白桃書房，所収。
- 中内功（2007）『わが安売り哲学（新装版）』 千倉書房。
- 本間重紀編（1999）『コンビニの光と影』 花伝社。
- 森下二次也（1977）『現代商業経済論（改訂版）』 有斐閣。
- 矢作敏行（1994）『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』 日本経済新聞社。
- 山内孝幸（2018）「日本型取引慣行」石原武政・竹村正明・細井謙一編『1からの流通論（第2版）』 碩学舎・中央経済社，所収。